

Evaluation de projet, évaluation du travail et organisation du travail

Sélection Bibliographique - Juin 2010

INTRODUCTION

Au centre de documentation du Collectif alpha, la question de la pertinence et des modalités d'une évaluation du travail nous est régulièrement posée par des collègues, des lecteurs ou des représentants d'autres associations.
En effet, que ce soit à l'occasion d'un entretien professionnel, de l'élaboration d'un projet, de la conclusion d'une action, de la réflexion sur le sens des missions de la structure... les occasions sont nombreuses où les travailleurs sont confrontés à la problématique de l'évaluation[1]

Quel type d'évaluation ? Quelles conséquences pour les travailleurs ou l'institution ? Quels critères ? Comment la construire ? Evaluer l'évaluation ? Etc. Autant de question qui sont loin d'être anodines. Il est certain que la conception et la mise en pratique d'une évaluation dans un contexte de relations professionnelles traduisent les valeurs et les conceptions fondamentales qu'un groupement humain se fait du travail et de la société.
Ainsi, par exemple, notre secteur « non marchand » n'est évidement pas hermétique à l'hégémonie de l'idéologie néo-libérale qui règne en maître aujourd'hui. Ciblé par les convoitises de la sphère marchande[2], le secteur associatif n'échappe pas au développement de la « managérialisation » de la société.

Comme le note Jean Blairon, « … le faux surgissement de la culture de l'évaluation correspond, en termes de relations de structure, non seulement à la volonté de créer un marché de l'évaluation, mais aussi à transformer en marché cette part de l'économie qui

[1] A partir de septembre 2009, le Collectif Alpha s'est lancé dans un processus participatif d'analyse organisationnelle. Il s'agissait de réfléchir sur l'organisation générale du Collectif : les différents lieux de décision, la responsabilité, la hiérarchie, les relations professionnelles au sein de l'institution…
Une réunion générale de tout le collectif a eu lieu les 6, 7 et 8 avril 2010 afin d'avoir un retour de l'analyse organisationnelle et de réfléchir sa mise en pratique.
C'est dans ce cadre que le centre de documentation a proposé, une première fois, cette sélection bibliographique.
[2] BLAIRON Jean, Enfin la peau du mouvement ouvrier ? in Intermag [en ligne], novembre 2009. http://www.cesep.be/ANALYSES/POLITIQUE/2009/fin_non_marchand.html (consulté le 10/03/2010).
Et aussi : NOËL Serge, La fin du nom marchand en Belgique ? in site du CESEP [en ligne]. Septembre 2009. http://www.cesep.be/ANALYSES/POLITIQUE/2009/fin_non_marchand.html (consulté le 10/03/2010)



est basée sur l'engagement et la réciprocité si ce n'est sur le désintéressement : le secteur associatif. […] Ce discours néo-libéral opère un « renversement de toutes les valeurs » et porte systématiquement le doute sur les mécanismes de régulation mis en place par l'Etat-providence, sur le sens et les valeurs que donnent à la pratique les collectifs, sur les relations libres qui se nouent sur le lieu du travail, sur les rapports de coopération qui en font l'efficacité réelle »[3].

Or, le centre de documentation du Collectif alpha possède un fond important concernant l'évaluation qu'elle soit pédagogique ou professionnelle, de projet ou auto-construite, du travail ou de la structure …
Nous espérons que cette sélection, tout en vous donnant quelques pistes de réflexion, suscitera l'envie de consulter notre catalogue sur ce sujet précis.

Nous avons divisé cette sélection en trois parties. La première « Evaluation de projet » met en avant le type d'évaluation caractéristique du monde associatif ; ensuite, la deuxième, « Evaluation du travail » propose un choix de document faisant le point, généralement de manière critique, sur l'évaluation-contrôle issue du monde des entreprises ; enfin, la troisième partie, Organisation du travail, propose un éclairage axé sur une analyse plus globale de la problématique du travail.

A titre de complément d'informations, nous renvoyons à d'autres sélections, certes datées, mais éclairant le sujet de celle-ci : **L'évaluation formative : Pistes bibliographiques** (juin 2008) ; **Evaluation, référentiels et tests de positionnement** (avril 2009) ; **Professionnalisation de l'associatif, bénévolat, militance et métiers de l'alpha** (juin 2010).
Puisque l'année qui viendra verra le Collectif alpha et son centre de documentation poursuivre et approfondir sa réflexion sur son organisation et le sens de son travail dans le cadre de l'alphabétisation et de l'éducation permanente, cette sélection bibliographique sera fortement remise à jour à plus ou moins brève échéance.
N'hésitez pas à nous faire des suggestions et bonne lecture !

[3] BLAIRON Jean, Quelle politique d'évaluation dans les associations ? in intermag [en ligne], septembre 2008. http://www.intermag.be/images/pdf/eval_association.pdf (consulté le 10/03/2010), p. 3.
Pour rappel, toutes nos sélections ainsi que la plus part de nos réalisations pédagogiques sont consultables sur notre site: http://www.collectif-alpha.be/rubrique16.html



EVALUATION DE PROJET

DARTOIS Colette, **Evaluation des activités de formation conduites dans le cadre de la lutte contre l'illettrisme : Note de Synthèse,**
ADEP, 1990, 14 p.
Cote : EVA PRO dart

Etat des lieux des activités de formation conduites dans le cadre de la lutte contre l'illettrisme. Ces actions ont des formes multiples, des financements divers, s'adressent à des publics variés, sont mises en œuvre par des organismes différents et correspondent à des objectifs particuliers. C'est pourquoi il est apparu nécessaire de commencer à en dresser un tableau.

Construire et gérer son projet,
COCOF; CRIDIS; STICS, 1995, 100 p.
Cote : EVA PRO cons

Cette démarche, à tester sur un projet concret que le lecteur souhaite développer, a été conçue comme un ensemble de séquences pratiques qui permettent l'élaboration dialectique d'un projet ou de sous-projet à l'intérieur d'une organisation.
De manière générale, elle s'adresse, à tous les travailleurs et responsables dans le secteur psycho-médico-social et socio-culturel qui désirent accroître la rigueur de leur action ou de leurs évaluations. elle permet, en particulier, de développer de nouveaux projets et d'optimiser les paramètres économiques, sociaux et organisationnels.
Ces nouveaux projets peuvent s'inscrire dans les structures d'une institution existante, en termes de secteurs plus ou moins autonomes, il peut s'agir aussi de projets ponctuels, en partenariat, d'associations momentanées ou de nouvelles créations institutionnelles.
[Inspiré du quatrième de couverture]
Le guide est consultable sur le site du STICS à l'adresse suivante : http://www.stics.be/publications.php (consulté le 10/03/2010)

IMPE Marc, **Evaluation, mode d'emploi : Guide pratique**,
COCOF, 2002, 107 p.
Cote : EVA PRO stic

Contrairement au guide « Construire et Gérer son projet » qui définit de manière structurée et pas à pas les différentes étapes de création et de suivi d'un projet, ce guide-ci propose au lecteur de « scénariser » sa propre évaluation, à la manière des « livres dont vous êtes les héros ».
Cinq phases sont proposées :
- 1. Clarifier qui est le commanditaire de l'évaluation
- 2. Déterminer quels sont les buts de l'évaluation
- 3. Construire le processus d'évaluation
- 4. Opérationnaliser l'évaluation
- 5. Restituer les résultats de l'évaluation

Le guide est consultable sur le site du STICS à l'adresse suivante : http://www.stics.be/publications.php (consulté le 10/03/2010)

NOCE Tony, **Décrire vos objectifs : Evaluer les résultats de vos actions**,
Chronique sociale, Pédagogie Formation. Synthèse, 2007, 226 p.
Cote : EVA PRAT noce

Cet ouvrage aide à déterminer clairement les résultats attendus des actions en présentant avec précision la façon de s'y prendre pour définir l'ensemble des objectifs. Il permet de concevoir des outils d'évaluation adaptés, et cela quelle que soit la nature du projet. Il propose, après chaque apport, des exercices avec leurs corrigés qui permettront de vérifier votre compréhension mais aussi de mesurer vos compétences sur le sujet. Ce livre est destiné aux professionnels (animateurs, éducateurs, coordonnateurs, chefs de projet, directeurs d'institutions ou d'établissements) et administrateurs bénévoles. Il est adapté à la diversité des projets mis en œuvre : d'activité, d'événementiel, d'établissement, de développement et cela, dans tous les champs de la vie associative : socioculturel, social, politique de la ville, insertion par l'économique, culture, sport, éducation spécialisée, centre de loisirs, etc. Il concerne également les personnels des collectivités territoriales et des administrations chargés de construire ou d'étudier des projets (inspecteurs de divers ministères, conseillers de jeunesse et d'éducation populaire, professeurs de sport, les personnels des conseils généraux, régionaux, municipaux, etc.).
[Présentation de l'éditeur]

Guide pour l'évaluation des programmes d'alphabétisation en Ontario,
ALPHABETISATION ONTARIO, 1995, 48 p.
Cote : EVA PRO guid

Ce guide a pour but de suggérer des méthodes simples d'évaluation de programmes d'alphabétisation. Il propose différentes manières de repérer et d'aborder les questions les plus importantes pour chaque programme, il donne des idées sur la façon dont ces évaluations peuvent servir à améliorer la qualité et l'efficacité de ces programmes.

EVALUATION DU TRAVAIL

ZARKA Yves Charles, **L'idéologie de l'évaluation : La grande imposture**,
PUF, Cités ; 37, 2009, 182 p.
Cote : EVA THEO idéo

Allons sans détour au cœur du problème par deux thèses : 1 / il existe une idéologie de l'évaluation ; 2 / cette idéologie est une des grandes impostures de la dernière décennie.
Commençons par la première thèse. Le terme " idéologie " est à prendre au sens qu'il a acquis depuis Marx: une vision du monde ou, plus modestement, une représentation illusoire qui transforme et même inverse la réalité et qui, pourtant, suscite la croyance ou l'adhésion. La réalité n'est pas ici simplement locale. Elle concerne l'ensemble des pratiques et des activités qui s'inscrivent dans les institutions, les organismes, les établissements publics ou privés. L'idéologie de l'évaluation se répand comme une traînée de poudre. Elle se déploie partout, aussi loin qu'il est possible d'aller. Elle ne connaît pas de limite, ni d'âge (on évalue les enfants en maternelle), ni de secteur (l'enseignement, la recherche, la culture, l'art, etc., y sont soumis), pas même les dimensions les plus retirées de la personnalité, voire de l'intimité, des acteurs n'y échappent. Ainsi l'hôpital, la justice, l'école, les universités, les institutions de recherche, les productions culturelles, l'accréditation de formes d'art, les politiques publiques sont investies par l'idéologie de l'évaluation.
L'inversion idéologique consiste à faire passer pour une mesure objective, factuelle, chiffrée ce qui est un pur et simple exercice de pouvoir. L'évaluation est un mode par lequel un pouvoir (politique ou administratif, général ou local) exerce son empire sur les savoirs ou les savoir-faire qui président aux différentes activités en prétendant fournir la norme du vrai. L'évaluation se pose en effet elle-même comme un sur-savoir, un savoir sur le savoir, une sur-compétence, une compétence sur la compétence, une sur-expertise, une

expertise sur l'expertise. Les experts évaluateurs sont donc posés par le pouvoir, qu'ils le reconnaissent ou non, comme plus savants que les savants, plus experts que les experts et cela en vertu d'un acte arbitraire de nomination. Le pouvoir n'est, et n'a jamais été, indifférent au savoir, mais il a trouvé avec l'évaluation un instrument pour s'assurer une domination universelle sur tous les secteurs d'activité, sur tous les ordres de la société.
[Extrait de l'éditorial : " Qu'est-ce que tyranniser le savoir ? " par Yves Charles Zarka, pp 3 - 4]

BLAIRON Jean, Quelle politique d'évaluation dans les associations ?, **Intermag** [en ligne] septembre 2008, 11 p.
http://www.intermag.be/index.php?option=com_content&task=view&id=156&Itemid=59 (consulté le 10/03/2010)

"[…] Déni de rôle, dans la mesure où le secteur associatif, acteur central dans la production du capital culturel et symbolique - ou mieux dans la production des conditions de toute production dans une économie de la connaissance, qui accorde une importance nouvelle aux ressources subjectives (comme la confiance, l'image, le crédit...)- n'est pas présenté comme tel, ce qui permet au passage, notons-le, son exploitation éhontée.
[…]
La " culture " " moderne " de " l'évaluation " participe, comme principe de " justification " à cette exploitation, voire prépare l'invasion du territoire associatif et réunit les conditions de sa spoliation généralisée. (p. 3)
[…]
Même si les modalités d'une évaluation respectant la spécificité des dynamiques associatives, son modèle d'efficacité propre et le caractère ouvert du sens peuvent-être très variables, l'enjeu est toujours le même : résister à l'abus de pouvoir, à la destruction de la culture institutionnelle, à l'invasion de la sphère associative par le modèle de marché et aux processus d'aliénation qui en découlent. Cette résistance est possible ; il nous apparaît que la contribution spécifique et centrale du secteur associatif à la production d'une société plus égale et plus libre vaut bien ce combat, aussi minoritaire qu'il puisse paraître pour l'instant » (p. 9)

DEJOURS Christophe, **L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation,**
Institut National de la Recherche Agronomique, Sciences en questions, 2003, 82 p.
Cote : EVA THEO dej

Selon l'esprit du temps, tout, en ce monde, serait évaluable. Ce qui se dérobe à l'évaluation serait donc suspect de collusion avec la médiocrité ou l'obscurantisme. Le travail n'échappe pas à cette logique et son évaluation objective est à la base des nouvelles méthodes de gestion, de management et d'organisation du travail.
Pourtant, l'investigation clinique du travail suggère qu'une part essentielle de l'activité humaine relève de processus qui ne sont pas observables et résistent donc à toute évaluation objective. Source de difficultés qui augmentent la charge de travail, l'évaluation des performances a aussi des effets pervers (sentiments d'injustice ou conduites déloyales entre collègues). Il se pourrait qu'une bonne part de la souffrance et de la pathologie mentale dans le monde du travail soit liée aux nouvelles formes d'évaluation.

ORGANISATION DU TRAVAIL

LECOINTE Michel, REBINGUET Michel, **Ethique et pratique de l'audit : le cas des audits de formation**,
Chronique sociale, Pédagogie Formation. Synthèse, 1994, 188 p.
Cote : EVA THEO lec

Dans la frénésie actuelle et parmi la multitude des outils d'évaluation, quelle est l'originalité de l'audit : naïve technique comptable, cache-sexe anglo-saxon, gadget moderniste ? Deux praticiens de l'audit ont éprouvé la nécessité de penser l'audit et sa démarche. Ils invitent leurs collègues et leurs lecteurs à interroger les outils par la méthodologie, la déontologie par la philosophie, les objectifs par l'éthique. L'audit vaut ce à quoi on le fait servir : à la production de sens et d'autonomie avec et pour les acteurs si on ne se limite pas à l'évaluation ; à l'interrogation sur les objectifs, les fins et les valeurs si l'on n'en reste pas à la vérification et à la normalisation. Le cas des audits de formation est particulièrement intéressant pour poser les problèmes essentiels : L'audit : mise au pas ou mise en marche ? Mise en norme ou mise en forme ? Lecture univoque ou lecture ouverte et ouvrante ? L'audit de formation : mise en conformité ? En conformation ? Ou aide à la transformation ? L'auditeur : dedans ou dehors ? Neutre ou acteur de changement ? Sans référence et au-dessus des valeurs ou acteur social impliqué ? Des éléments de réponse sont regroupés en trois parties entre lesquelles il est conseillé de circuler (des renvois y aident) : de la réflexion sur l'éthique à l'étude des cas, d'exemples commentés à des prises de position méthodologiques.

DEJOURS Christophe, **Conjurer la violence : Travail, violence et santé**,
PAYOT, 2007, 320 p.
Cote : DIV SC-HUM des

Dans les écoles, chez les policiers ou les travailleurs sociaux, dans les usines ou les bureaux, chez les jeunes en situation de non-emploi, partout l'on assiste à une aggravation de la violence. Quel sens lui donner? Peut-on la conjurer ? Comment se déclenche-t-elle ? Quelles sont ses conséquences ? Utilise-t-on les bonnes méthodes pour la traiter ? Issu des travaux de la Commission " Violence, travail, emploi, santé " dirigée par Christophe Dejours, ce livre montre à quel point l'organisation du travail est en cause dans la genèse de la violence sociale, et propose des voies d'action, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, pour améliorer le " vivre ensemble ".

PAGES Max, BONETTI Michel, DE GAULEJAC Vincent, [e.a], **L'emprise de l'organisation**,
Desclée De Brouwer, Sociologie clinique, 1998, 302 p.
Cote : DIV SC-HU empr

Cet ouvrage, publié la première fois en 1979, décrit un système de pouvoir conçu dans les entreprises multinationales, qui s'est imposé dans bien d'autres sphères de la vie économique et sociale. L'emprise des organisations "hypermodernes" ne cesse de s'accroître. Les auteurs rendent compte d'une recherche au sein de l'une des plus prestigieuses multinationales, TLTX. L'analyse vise à comprendre les rapports entre l'économique, le politique, l'idéologique et le psychologique. TLTX développe, au service de ses objectifs économiques, des méthodes politiques de gouvernement à distance, elle diffuse une idéologie, une religion d'entreprise, inscrite dans ses politiques de personnel. Plus profondément encore, elle s'assure l'adhésion de ses membres en influençant les structures inconscientes de leur personnalité. Domination et adhésion sont deux termes complémentaires. Il existe des correspondances entre l'organisation sociale et les structures inconscientes, qui forment un système sociomental. Il n'est possible de changer l'organisation qu'en comprenant la nature des liens inconscients par lesquels l'individu lui est attaché, en même temps que les politiques qui les renforcent.